



# **Mobilização de Recursos, Governança e Sustentabilidade Institucional**

A gestão como caminho para  
fortalecer a missão social

Esta oficina integra o eixo:  
**“Efetividade e Sustentabilidade”**


Ela sucede os debates sobre:

financiamento das parcerias;

continuidade das políticas públicas;

efetividade da execução;

transformação social.

 **Nosso objetivo agora é refletir sobre como a gestão institucional impacta diretamente a sustentabilidade das OSCs.**



# Perguntas para reflexão



Se o repasse público atrasar amanhã, quanto tempo sua organização consegue sustentar o serviço com segurança?

Estamos fortalecendo institucionalmente nossas organizações ou apenas sobrevivendo às urgências?

A sustentabilidade das OSCs depende apenas de captar recursos?

Muitas OSCs convivem diariamente com:

equipes  
reduzidas;

baixos  
salários;


sobrecarga  
técnica;

ausência de  
recursos livres;

dificuldade de  
planejamento;

alta  
rotatividade;

lógica  
permanente  
de urgência.

 **E, muitas vezes, essa precarização acaba sendo naturalizada dentro do próprio terceiro setor.**



Durante muito tempo, o terceiro setor acreditou que precisava se diferenciar completamente do setor privado.

Mas gestão é gestão em qualquer lugar.

📌 O que muda não é a necessidade de organização, planejamento e eficiência.

O que muda é a **finalidade**:

empresas buscam lucro;

organizações sociais buscam transformação social.



A sustentabilidade institucional não depende apenas de um captador de recursos. Ela depende da capacidade da organização de possuir:

planejamento  
estratégico;

clareza de  
missão;

objetivos  
definidos;


indicadores;

organização  
administrativa;

processos  
estruturados;

transparência;

monitoramento  
de resultados;

 A mobilização de recursos começa muito antes da inscrição em um edital.



# Hoje, investidores sociais e financiadores observam:



transparência



prestação de contas



governança



segurança jurídica



legitimidade institucional



capacidade técnica




gestão de riscos



organização administrativa



capacidade de demonstrar impacto

 Muitas vezes, a organização é analisada antes mesmo do projeto.


## O doador de hoje quer compreender:

onde o recurso  
foi aplicado;

quais resultados  
foram alcançados;

quais impactos  
foram gerados;

quais evidências  
sustentam esses  
resultados.

 Solidariedade continua sendo importante.  
**Mas hoje confiança e evidência também são decisivas.**



**As empresas passaram a olhar cada vez mais para as agendas ESG.**


**E, quando falamos da dimensão Social do ESG, estamos falando justamente do espaço em que as OSCs possuem:**

**experiência;**

**legitimidade;**

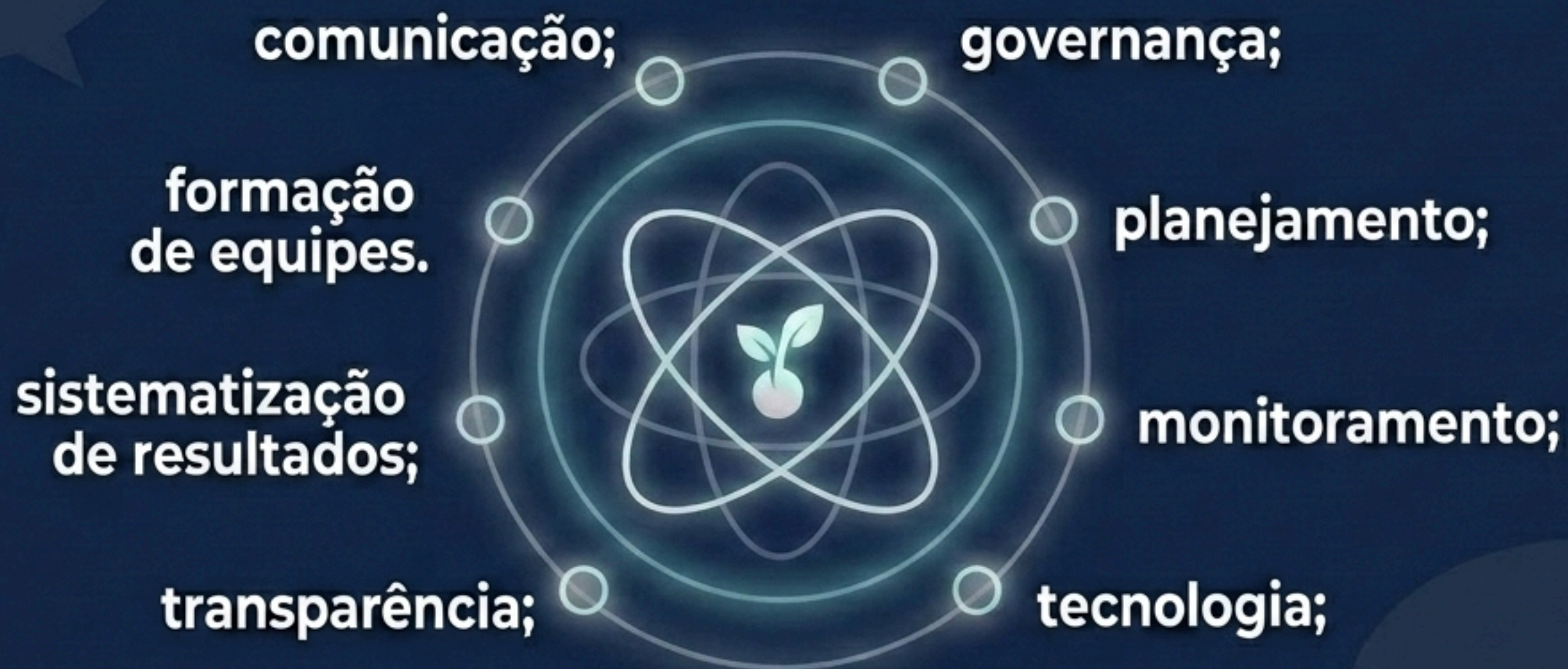
**presença territorial;**

**capacidade de transformação social.**

 **Isso amplia oportunidades, mas também aumenta as exigências institucionais.**

**Mobilização de recursos exige investimento institucional.**

Isso inclui:



**📌 Captação não é custo. É investimento estratégico.**



**Governança não é excesso de burocracia.**

É a capacidade da organização ter:

clareza de processos;

organização administrativa;

responsabilidade institucional;

transparência;

controle financeiro;

planejamento;

coerência entre missão e execução.



**Governança fortalece credibilidade institucional.**



Nem toda captação fortalece a organização.  
Muitas vezes:



amplia sobrecarga;

fragmenta equipes;

cria projetos sem estrutura;

aumenta custos  
institucionais;

enfraquece o planejamento.

📌 A pergunta não deve ser apenas: “Como captar mais?”

**Mas: “Como fortalecer institucionalmente aquilo que já executamos?”**

# Sustentabilidade institucional também envolve:



valorização profissional;

investimento em formação;

melhoria das condições de trabalho.

retenção de equipes;

fortalecimento técnico;

 **Nenhuma política pública se sustenta permanentemente na precarização.**

# As organizações precisam fortalecer:



comunicação  
institucional;

relacionamento;

demonstração  
de impacto;

indicadores;

legitimidade  
pública;

presença  
institucional.

 Recursos seguem **confiança**. E **confiança** também é **construída pela comunicação**.

# Qualificação da política pública com a captação de recursos



Fortalecimento  
da gestão pública



Implementação  
de projetos inovadores



Ampliação do  
impacto social



Sustentabilidade  
das ações



Transparência e  
prestação de  
contas



Monitoramento  
e avaliação de  
resultados



Capacitação de  
gestores e  
servidores



Talvez a pergunta não seja: “Por que aprender com processos de gestão do setor privado?”

Mas: “Por que deixaríamos de utilizar ferramentas que fortalecem nossa missão?”

 Não se trata de copiar modelos empresariais de forma acrítica.


Trata-se de copiar boas práticas de gestão à realidade e aos valores do terceiro setor.

Trata-se de adaptar boas práticas de gestão à realidade e aos valores do terceiro setor.

O que nos diferencia  
não é a ausência  
de gestão.

É:

a centralidade das pessoas;  
o compromisso com direitos;  
a transformação social;  
a dignidade humana;  
a incidência social e política.

 Quanto maior nossa responsabilidade social,  
mais **qualificada** deve ser nossa **gestão**.



**“Muitas vezes as OSCs se enxergam como concorrentes na disputa e por recursos. Mas a fragilidade institucional uma organização impacta todo o ecossistema da política pública.”**

**📌 Sustentabilidade também se constrói em rede.**





## Sustentabilidade institucional é:

proteger a  
missão;

fortalecer  
governança;

garantir  
continuidade;

valorizar  
pessoas;

reduzir  
precarização;

ampliar  
capacidade de  
transformação  
social.



**Captação de recursos é consequência de uma gestão institucional fortalecida.**

**“Recursos seguem confiança.  
E confiança é construída por  
meio da gestão.”**

**Contatos:**

**Paula Unger**

- **(11) 97013-7669**
- **(11) 96618-3165**

**Obrigada!**



Seminário  
Parcerias de colaboração entre o  
Poder Público e as Organizações da Sociedade Civil  
Governança, Transparência e Efetividade